

تداول

العدد الثامن - ربيع 2004

مجلة سوق الأسهم السعودية

www.tadawul.com.sa

"ضمان البقاء"
التحول إلى شركات مساهمة

تطورات النفط
والطاقة العربيين

أداء سوق الأسهم السعودية
الربع الأول 2004

"السلوك التنظيمي"

خيار إستراتيجي للتطوير الإداري



ثمار إدارية

تنبثق فلسفة التنظيم كعملية إدارية هادفة من وجود الأفراد في جماعات متجانسة ومتعاونة، تتضافر جهودها لتحقيق تطلعات محددة. ويعتبر تنسيق وتنظيم جهود هؤلاء الأفراد وتسخير الموارد التنظيمية لدى المؤسسات من أهم الوسائل للوصول إلى تلك الغايات.

إن تحقيق الغايات المنشودة للمنظمة لا يمكن أن يُنجَزَ بمعزل عن الأفراد العاملين فيها، ولذا فمن الضرورة فهم السلوك الإنساني وتكيفه، والنظر إلى مقدرات ونشاطات الأفراد وتطويرها وتنظيمها، وتحقيق التجانس فيما بينها ومن ثم إكمال المهام وتوزيع الأعمال عليهم بما يحقق تطلعات كل من المنظمة وأفرادها، إن تطور الأعمال وزيادة المنافسة بين المنظمات مختلفة النشاطات يوماً إثر يوم، وريبتها في تحقيق الإنتاج المثمر لا بد أن تتطلب درجة كبيرة من التفاعل الإيجابي مع البيئة الاجتماعية، وخاصة مع إمكانية بروز تناقضات قد يكون من الصعب معالجتها لتحقيق التوازن في المنظمة، وبما أن للعامل الإنساني دوراً محورياً وفعالاً في حل تلك التناقضات، بحسب رأي العديد من الخبراء، فقد برزت الحاجة إلى تحليل السلوك الإنساني بشكل منظم وظهرت دراسات جادة للسلوك التنظيمي الذي ساهم بدوره في فهم السلوك وضبط إيقاعه وبالتالي الدفع نحو الاهتمام بالفرد وتطوير صلته بالجماعة.

في العقد الثاني من القرن الماضي خلصت النظرية الكلاسيكية للإدارة إلى وجود طريقة وحيدة لإدارة الأعمال أنكرت بيئة العمل ونظرت إلى الفرد على أنه آلة ما عليها سوى تلقي الأوامر والخضوع، ثم ما لبثت أن هيمنت النظرية الكلاسيكية الحديثة، بعد نحو عقدين، على الأسلوب الإداري ورأت أن الإنسان اجتماعي بسلوكه وليس اقتصادياً بطبعه وقالت بوجود التعامل مع الفرد كعضو في جماعة يتفاعل معها ويتعرض لتأثيراتها.

وعلى الرغم من أن العديد من الإدارات عبر العالم اختارت أن تأخذ بإحدى هاتين النظريتين كنبراس لأعمالها إلا أن عدداً آخر من الإدارات لم تجد في أي منهما ما يجدي لحل المشكلات الإدارية التي قد تعترض أعمالها. الأمر الذي دفع إلى تطوير نظرية الإدارة وبالتالي انبثاق نظرية السلوك التنظيمي التي أكدت على ضرورة انتهاج البحث العلمي في السلوك لفهم الظواهر البشرية والعلاقات بين الأفراد والجماعات أثناء ممارسة العمل.

وهكذا، وعبر نحو نصف قرن، برزت أهمية استيعاب سلوك العنصر الإنساني والوقوف على المؤثرات والأسباب التي تؤدي إلى ظهوره، لا سيما أن فعالية العناصر المشتركة في عملية الإنتاج تعتمد بالدرجة الأولى على اكتشاف مواهب ومكامن الطاقات لهذا العنصر وتسخيرها على الوجه الأمثل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية عند الفرد، وبالتالي زيادة إنتاجية المنظمة ودخل الأفراد، وفي المحصلة تحقيق التقدم والرفاه في المجتمع.

وإنه لغني عن الإشارة إلى أن العنصر الإنساني كان وما يزال من أهم العناصر التي أولتها المملكة اهتماماً ورعاية خاصين، إذ أن إحدى ثمار الإدارة الحكيمة للمملكة هي تكوين العنصر الإنساني السعودي الكفوء وتنمية قدراته ومهاراته.

ولقد اهتمت حكومة المملكة منذ اللحظات الأولى لإنشائها ولغاية اليوم بتنظيم وتطوير الموارد البشرية الوطنية بالتوازي مع تطوير و تحديث جهازها الإداري وفقاً لمتطلبات نموها في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المختلفة وبما يتناسب وخصوصيتها التاريخية.

فقد شهد العام 1963 تشكيل اللجنة العليا للإصلاح الإداري، وفي العام 1980 تم تشكيل أول لجنة وزارية للتنظيم الإداري لدراسة الهيكل الإداري لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين فيها، وأولت المملكة أهمية خاصة للتدريب حيث أن الكوادر الفنية المدربة والخبيرة هي خير من يقوم بتسيير الأعمال كافة وعلى أحسن وجه، فأنشأت معهد الإدارة العامة الذي اضطلع بمهام تدريب الموظفين الحكوميين وصقل مهاراتهم ورفع كفاءاتهم، وفي العام 1965 قامت مؤسسة النقد العربي السعودي بتأسيس معهد التدريب المصرفي (المعهد المصرفي حالياً) الذي أوكلت إليه مهمة تخريج الكوادر الماهرة والخبيرة في قطاع الأعمال المصرفية.

وفي خطوة عززت الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص بهدف إنتاج كوادر وطنية مدربة وخبيرة يتم استيعابها في مؤسسات ومنظمات القطاع الخاص تم إطلاق صندوق تنمية الموارد البشرية في العام 1981.

كما فُسح المجال للقطاع الخاص للاستثمار في قطاع التدريب والتأهيل حيث منحت التراخيص لإنشاء مراكز ومعاهد تدريب الموارد البشرية بما يتناسب مع المعايير والنظم الخاصة بذلك.

ولا يفوتنا أن نؤكد على أهمية دور الجامعات الوطنية وكلياتها المتخصصة في هذا المجال حيث تقوم بأعمال جليلة في إنتاج خبرات وكوادر وطنية إدارية بضرخ بها ولا تقل أهمية عن قريناتها في الدول المتقدمة.

مساعد النمر

musaed.nemer@tadawul.com.sa

الجموعة الوطنية للتقنية تشغل خدمة "مباشر" الإلكترونية



المسجلين في سوق الأسهم بلغ ما يزيد عن 430 ألف مستثمر مقابل نحو 400 ألف مستثمر في

أطلقت المجموعة الوطنية للتقنية خدمة **مباشر** الإلكترونية المختصة بتقديم خدمات نشر معلومات سوق الأسهم السعودية إلكترونياً وبشكل فوري.

عبدالقادر الفتوح شرحاً عن خدمة **"مباشر"** حيث أبان أنها جاءت لتقدم عدداً من المزايا والوظائف تلي مجالاً واسعاً من احتياجات العملاء. وتأتي **"مباشر"** في نسختين مختلفتين تمكنان المستخدم من مراقبة سجل الأوامر، وأفضل عروض البيع وطلبات الشراء مرتبة حسب السعر والأمر.

حيث تم توفير نسخة **مباشرنت** للمستثمرين الأفراد الذين يرغبون في متابعة عدد محدود من الأسهم في وقت معين. في حين بإمكان المستثمرين النشطاء ووسطاء التداول أن يتمتعوا بخدمات نسخة **مباشر برو** التي توفر خدمة فورية عالية الأداء مزودة بمزايا متطورة وخصائص ومحتويات كثيرة. وأوضح أن **مباشر برو** عبارة عن برنامج عميل يتصل بجهاز السيرفر الخاص بـ **مباشر** عبر الإنترنت. أو الشبكات الخاصة بما يوفر المعلومات الفورية للمستخدم.

وكان الحفل الذي تم خلاله إطلاق خدمة مباشر قد عقد بحضور أكثر من 500 شخصية من التجار ورجال الأعمال بفندق الفور سيزونز بيرج المملكة في الرياض.

العام 2003 الأمر الذي عزز من مستوى الشفافية من خلال نشر معلومات وأخبار الشركات المساهمة عبر موقع تداول على الشبكة الإلكترونية مؤكداً أن هذا الرقم قابل للنمو نظراً لزيادة الوعي بأهمية الإفصاح ونشر المعلومات من قبل تلك الشركات.

ومن جهته أكد عضو مجلس الشورى الأستاذ فهد المبارك على أهمية قانون هيئة سوق المال الجديد لما له من دور كبير في تعزيز ثقة المستثمرين في السوق وتوقع أن تشهد سوق الأسهم السعودية نمواً ملحوظاً بعد تطبيقه خاصة أن هذا القانون عزز من رغبة الشركات المساهمة بدخول سوق الأسهم.

وقدم المبارك عرضاً تاريخياً مفصلاً عن أداء سوق الأسهم السعودية مقارنة بالأسواق العالمية حيث حدثت عن التطورات المهمة التي شهدتها السوق خلال السنوات السابقة وأكد أنها أصبحت تخطى باهتمام كبير من قبل شرائح اقتصادية ومالية مختلفة عبر العالم، خاصة في ضوء النمو المتواصل الذي تشهده السوق يوماً بعد يوم. وبدوره قدم المستشار بشركة المجموعة الوطنية للتقنية الدكتور

وأكد المهندس محمد البلاع مدير عام المجموعة الوطنية للتقنية أن الخدمة الجديدة تعتمد في عملها على اشتراك الأفراد وتسمح للمتداولين والمستثمرين بمراقبة حركات الأسعار بشكل فوري في سوق الأسهم السعودية من منازلهم أو مكاتبهم على أجهزة كمبيوتر المكتب أو أجهزة الكمبيوتر المحمولة. على شبكة الإنترنت.

من جهته أكد مدير تداول عبد الله السويلمي على أهمية هذه الخطوة إذ تشكل حلقة في سلسلة التطورات التقنية التي تشهدها الساحة الاقتصادية في المملكة بشكل عام. كما أكد على أن سوق الأسهم السعودية شهدت نمواً مستمراً خلال السنوات السابقة حيث تؤكد الإحصاءات الأخيرة أن متوسط الصفقات اليومية لسوق الأسهم السعودية بلغ نحو 26 ألف صفقة. على الرغم من أن بعض الأيام شهد تنفيذ أكثر من 40 ألف صفقة يومياً. كما بلغ متوسط قيمة تداول الأسهم خلال العام الحالي نحو 3.5 مليار ريال يومياً مقابل 2 مليار ريال يومياً في العام السابق متوقعاً نمواً متواصلاً لعمليات التداول.

وأشار السويلمي إلى أن عدد المستثمرين



موقع إلكتروني جديد لـ "تداول"

والتجريبية وسيتم إخطار وموافاة متابعي السوق من مهتمين ومتعاملين بمراحل إطلاق الموقع بطلته الجديدة في حينه من خلال موقع تداول الإلكتروني الحالي وقنوات الاتصال الأخرى.

نوعية تتمثل في تحديث وتطوير الموقع الحالي. ويشتمل هذا التطوير عملية عرض أسهم الشركات وعملية نشر المعلومات والخدمات الأخرى التي يقدمها الموقع حالياً بما يتناسب مع تطلعات المهتمين والمتابعين لسوق الأسهم السعودية. كما أفاد أن موعد إطلاق الموقع الجديد سيعلن عند اكتمال الاختبارات الفنية

تسير عملية تطوير وتحديث الموقع الإلكتروني الرسمي لسوق الأسهم السعودية "تداول" لمواكبة التطورات التقنية الحديثة وتطورات السوق. أفاد بذلك الأستاذ مساعد النمر مدير إدارة معلومات السوق والتسويق في تداول حيث قال إن موقع سوق الأسهم السعودية "تداول" على الشبكة الإلكترونية مقبل على نقله



مشروعات الغاز في الربع الخالي والفائدة المرتقبة

وقعت حكومة المملكة العربية السعودية في 2004/3/7 ثلاث اتفاقيات لاستكشاف وتطوير موارد الغاز غير المصاحب في منطقة شمال الربع الخالي مع شركة ارامكو السعودية وعدد من الشركات العالمية المتخصصة في هذا المجال وهي شركة (لوك أويل) الروسية وشركة (ساينوبك) الصينية وأئتلاف شركتي (ايني) الإيطالية و(ريبسول) الإسبانية.

المملكة وتعمل منذ فترة طويلة. أما لجهة عدم مشاركة القطاع الخاص المحلي، فيوضح النعيمي أن مشروعات التنقيب والاستكشاف عن المواد الهيدروكربونية هي مشروعات ذات مخاطر عالية نسبياً. وهو أمر يتطلب وجود شركات تمتلك خبرة فنية مميزة بالإضافة إلى توفر الكادر الفني اللازم. لكن ذلك لا يمنع، حسب النعيمي، من العمل على إيجاد مثل هذه الشركات مستقبلاً وطرحها للاكتتاب العام.

ويذكر النعيمي أن هذا الحديث لا يعني عدم وجود فوائد للقطاع الخاص في الاتفاقيات الحالية فعلى سبيل المثال تم تضمين الاتفاقيات بنوداً تشجع على مشاركته، إذ نصت على ألا تقل النفقات الإجمالية للمواد والخدمات من الصناعات المحلية عن 49 في المئة من إجمالي نفقات الخدمات للمشروعات المنفذة.

العائد وكميات الغاز

يقول النعيمي رداً على سؤال حول العائد المتوقع للشركات ونسبة المخاطرة إنه من الطبيعي لأي مشروع استثماري أن يكون له عائد ربحي يتناسب مع حجم المخاطرة المتوقعة منه، وكل مشروع له خصوصيته. ولكن يبقى أن لكل شركة معاييرها وحساباتها في تحديد نسبة المخاطرة والفوائد المحصلة من الاستثمار، وقد وضعت المملكة عروضها لكي تعطي عائداً منافساً لهذه الشركات.

أما بالنسبة لكميات الغاز المتوقعة فإن هذه المناطق الشاسعة تحتاج إلى عمل الكثير من المسح الزلزالي وعمليات التنقيب، ولا أحد يستطيع أن يعرف على وجه الدقة ما في باطن الأرض من الثروات، ومع ذلك يضيف النعيمي: إن بعض المصادر المستقلة تتوقع أن تحتوي منطقة الربع الخالي على مخزون كبير من الغاز يجعلها منطقة جذب ممتازة للاستثمارات.

المصدر: وكالات

مشروعات ذات مخاطر

أمران أثاراً انتباه المراقبين في هذه العملية. أولهما عدم فوز الشركات الأمريكية، والآخر استبعاد شركات القطاع الخاص المحلية. فهل الشراكة مع روسيا والاتحاد الأوروبي والصين (بلدان الشركات التي فازت في العطاءات) تمثل توجهاً استراتيجياً جديداً للمملكة؟

يجيب النعيمي على ذلك بأن الشراكة مع هذه الشركات هي نتيجة فعلية لطرح مشاريع الغاز للمنافسة على أسس تجارية واقتصادية بالدرجة الأولى. ويتابع إن المملكة تولي التعاون مع هذه الدول أهمية بغض النظر عن نتائج هذه المنافسة. أما بخصوص الشركات الأمريكية فقد شاركت في المنافسة واحتلت المركز الثاني في المواقع الثلاث وقدمت عروضاً مميزة. علماً أن الشركات الأمريكية لها وجودها المميز في

وقد وقع هذه الاتفاقيات عن حكومة المملكة وزير البترول والثروة المعدنية السعودي المهندس علي إبراهيم النعيمي وعن شركة أرامكو السعودية رئيسها وكبير إدارييها عبد الله صالح جمعة وعن الشركة الروسية رئيسها وحيد كروف وعن الشركة الصينية رئيسها وانغ جيمينغ وعن شركة اينبي الإيطالية رئيسها فيتوريو ميناكاتو وعن شركة ريبسول الإسبانية رئيسها الفونسو كونتيننا.

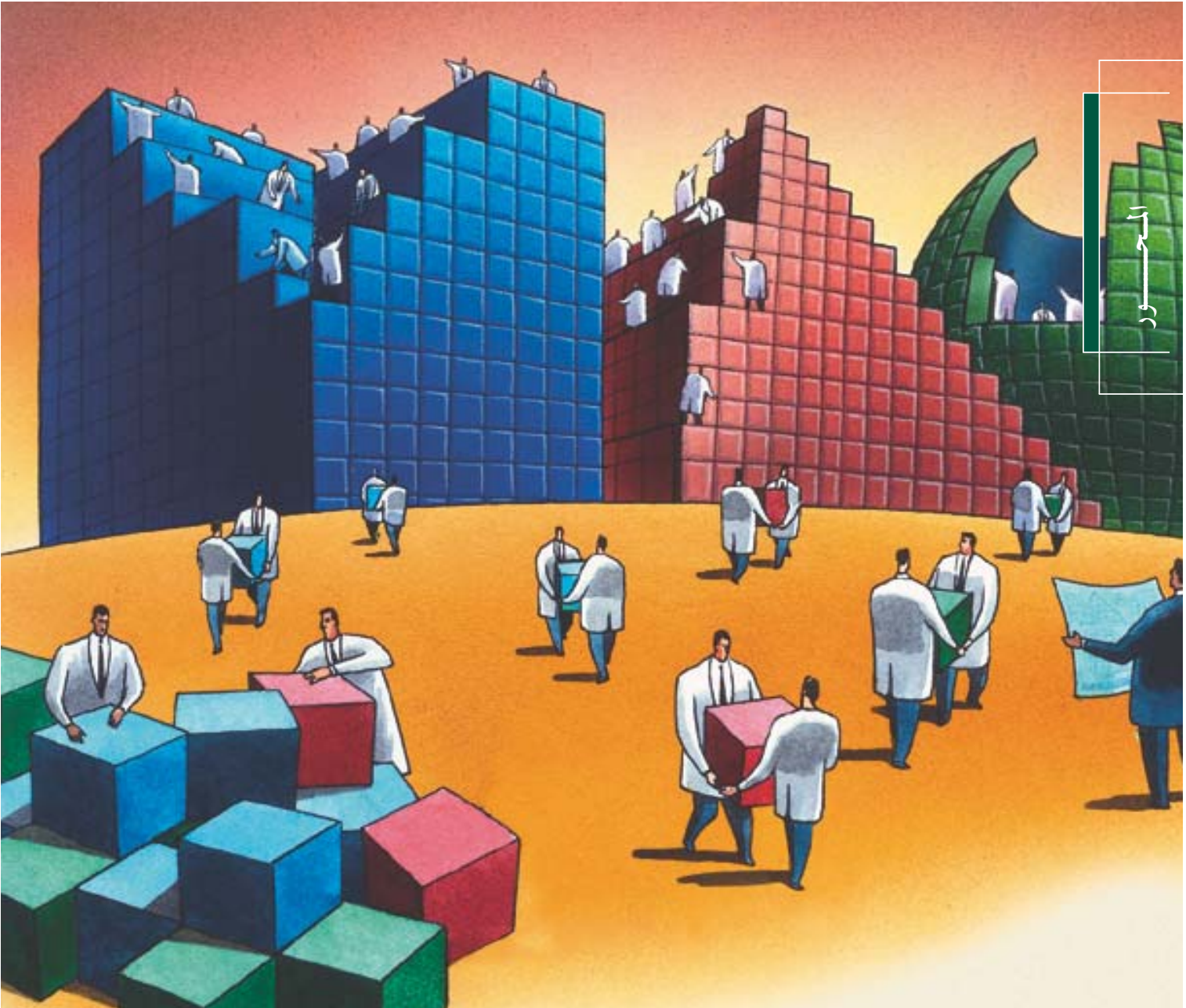
وتمنح المشروعات الشركات الموقعة الحق الحصري في التنقيب عن الغاز غير المرافق وتقييم وتطوير إنتاج الغاز الطبيعي وسوائله ومكثفات الحقل في ثلاث مناطق. وسوف تشارك أرامكو في هذه المشروعات بصورة أساسية وبنسبة 20 في المئة.

وعن الفوائد التي من المفترض أن تنعكس على المملكة من خلال هذه المشاريع قال معالي وزير البترول والثروة المعدنية علي النعيمي إن هذه المشروعات هي إحدى ثمار مبادرة صاحب السمو الملكي الأمير عبدالله بن عبد العزيز للغاز الطبيعي التي سوف تسهم في تحقيق العديد من الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للمملكة. وتشمل هذه الفوائد تلبية الطلب المستقبلي على الغاز وسوائله، وتحديد مصادر الغاز الكلية القابلة للاسترداد اقتصادياً في المملكة.

وأضاف النعيمي أن هذه المشاريع سوف تسهم في توفير المزيد من فرص العمل للأعداد المتزايدة من شباب المملكة وكذلك توفير فرص التعليم والتدريب الفني والإداري، والجال مفتوح كذلك للمستثمرين ومقدمي الخدمات المحليين للمشاركة بأقصى قدر ممكن في هذه المشروعات.

وقد نصت الاتفاقيات على إلزام توظيف مواطنين سعوديين لشغل نسبة 65 في المئة من جميع الوظائف بعد بدء عمليات الإنتاج والتشغيل مباشرة. على أن ترتفع هذه النسبة إلى 75 في المئة خلال ثلاث سنوات.





السلوك التنظيمي

خيار إستراتيجي للتطوير الإداري

موضوعات السلوك التنظيمي (الإداري) أو تحسين الأداء الوظيفي ليست قطعاً إحدى الموضوعات الرائجة في الصحافة الاقتصادية. وفي الحقيقة فإن هذه الموضوعات فيها من الواقعية أكثر مما فيها من الإثارة. تؤكد جميع النظريات الإدارية على وجود علاقة بين نمط السلوك المتبع في المنظمة والكفاية الإنتاجية. هذا من ناحية. أما من ناحية أخرى. فالنظريات الإدارية وافتراضاتها حول الإنسان وسلوكه. تحدد نمط التعامل الواجب اتباعه مع هذا الإنسان. لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

حقيق علي فواز

المناصب الحساسة وقيادة المشاريع الحيوية والتعلم والتدريب.

المتغيرات العالمية

بالإنتقال إلى ما يجب أن يعتمده المديرين في سلوكهم وإلى ما يجب أن يتجنبوه. بعيد الفحطاني تشكيل الوجهة والحديث على النحو التالي: "من المعروف أن وظائف الإدارة الأساسية تتعلق بالتخطيط

يفترض في هذه الحالة أن يكون حاصلاً على الحد الأدنى من علوم الإدارة.

من جهة ثانية يتوقف الفحطاني ملياً في صدد حديثه عن بيئة العمل حيث يرى أن بيئة العمل في السعودية تختلف من العديد من القيم والمعتقدات بسبب تنوع العمال لا سيما عندما نتكلم عن شركات سعودية- أجنبية حيث هناك عدد كبير من المغتربين. وبالتالي من الضروري وجود

في هذا الملف أكاديميان هما الدكتور محمد بن دليم الفحطاني أستاذ إدارة الأعمال الدولية المشارك بجامعة الملك فيصل والدكتور محمد العوض أستاذ إدارة إستراتيجية وتسويق في قسم إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود، يتحدثان عن واقع الإدارة في المملكة وعن العقبات التي يفترض تجاوزها وسبل الوصول إلى إدارة كفؤة، وكيفية تعاملها مع الأفراد الذين يعتبرون عصب المنظمة.

كما نلتقي سعادة المهندس محمد الماضي الرئيس التنفيذي لـ "الشركة السعودية للصناعات الأساسية" (سابك) لينقل لنا خبرة (سابك) في هذا المجال، وكيف حافظت على ريادتها في إدارة عشرات الفروع وآلاف الموظفين عبر العالم بنجاح واقتدار.

من ناحية أخرى يستعرض لنا معالي الدكتور عبدالعزيز بن عبدالله الدخيل مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن سابقاً تفاصيل الخطوات المفيد اتباعها في أي منظمة في سبيل معالجة الفجوات وتنشيط العمل.

الدكتور الفحطاني: هذه النقاط ليست وصفة سحرية لكنها جزء من الواقع الإنساني

والتنظيم وصنع القرار والقيادة والرقابة. وعندما ممارستها المدير فإنه يفعل ذلك بناء على معلومات ومفاهيم متراكمة عنده منذ الصغر.

ولكن مع بداية القرن الحادي والعشرين ظهرت متغيرات على الساحة العالمية غير بعيدة في تأثيراتها عن عملية الإدارة، وبالتالي صار لزاماً على الإدارة أن تتوافق في أسلوبها مع الاختلاف الثقافي والبيئة المتغيرة.

وعلى سبيل المثال لا يمكن لمؤسسة سعودية اليوم أن تخطط بناء على القوانين المحلية، فإنشاء مصنع يتطلب الإلمام بوضعية هذا المصنع مقارنة مع بقية المصانع المشادة على المستوى العالمي."

وليس بعيداً عن هذا الموضوع، يشير العوض إلى أن العولة قد أدخلت تحديات جديدة على مستوى الإدارة، وقضية العولة هي من القضايا التي تحتاج إلى نظرة إستراتيجية يمكن من خلالها التعامل مع هذه القضية، ويرى العوض أن هناك غياباً للإدارة الإستراتيجية التي تستطيع أن تحوي المنشأة مع بيئتها الداخلية والخارجية وتمزجها بطريقة تضمن لها تحقيق النجاح في مواجهة التحديات الخارجية والنجاح في تطوير أدائها وتوسعها الداخلي.

نموذج مرن في السلوك الإداري يوافق هذه الحالات. ويعود الفحطاني في النهاية إلى إجمال قوله بأن السلوك الإداري بدأ يشهد في السنوات الأخيرة تحولاً بارزاً في المملكة لا سيما مع ظهور الجمعيات المهنية والمنتديات والمؤتمرات التي تناقش القضية الإدارية.

نماذج وطنية مشرفة

يبدو أن هناك تقارباً في وجهتي النظر حول هذا الشئ بين الدكتور الفحطاني والدكتور محمد العوض. إذ يرى العوض أن وجود نماذج إدارية محلية وكوادر وطنية رائعة تستطيع أن تعمل بنفس مستويات الأداء العالمي، إن لم يكن أعلى. وقد تمكنت مثل هذه الكوادر أن تنشق طريقها بشكل سريع إلى آفاق واسعة وأن تنشر مجالات أعمالها بشكل ملحوظ.

يبد أن الدكتور العوض يشير بالمقابل إلى وجود كوادر بشرية أخرى، تلي المجموعة السابقة، وهي كوادر طموحة ومؤهلة للانطلاق، ولديها الرغبة في التطوير، لكنها تنتظر الإدارات العليا في المؤسسات لدفعها إلى الأمام. ويذهب العوض إلى التنويه بالتحسن الملحوظ الذي شهدته الأعوام السابقة الذي يتمثل بالتنوير وإتاحة الفرص أمام هذه الكوادر لتولي

خطوات متقدمة

ينطلق الدكتور محمد بن دليم الفحطاني في حديثه عن السلوك التنظيمي (الإداري) من الإشارة إلى أن المملكة العربية السعودية قد خطت خطوات متقدمة في هذا الموضوع، ويشير إلى أن الحديث في موضوع السلوك الإداري يستتبع حكماً التطرق إلى سلوك الأفراد. لأن الأفراد هم من يقومون بالإدارة، ويضيف أن سلوك الفرد يتأثر من البيئة التي تعلم فيها والتي تنقسم بدورها إلى قسمين. بيئة التعليم وبيئة العمل.

على الصعيد الأول يرى الفحطاني أن المملكة قطعت شوطاً كبيراً في هذا الموضوع. فعندما نتحدث عن شباب سعودي حاصل على بكالوريوس إدارة،

بقائها واستمرارها بسبب وجود العديد من المساهمين.

واستباقاً لأي اعتراض أو تحفظ، يسارع الفحطاني إلى القول إنه لا مانع إجمالاً من أن تدار الشركة بواسطة العائلة بشرط أن تكون ملمة بالقواعد الثلاث أنفة الذكر، وأن تكون مؤهلة تعليمياً للإدارة. لكن غالباً ما تكون الشركات المساهمة أكثر فاعلية لأن الشركات العائلية يغلب عليها حب التملك.

ابتسامة ودلالة!

في إطار الحديث عن معايير الحكم على إدارة معينة بالنجاح يرى الدكتور محمد الفحطاني أن أداء المؤسسة الناجحة يمكن أن يستشف من خلال ابتسامة الحارس عند الجواب.



■ الدكتور محمد العوض

لكن ألا يحتمل هذا القول القليل من المبالغة؟ أليس هناك من اعتبار لعامل الربحية؟

يجب الفحطاني أن الربح هو نتيجة نهائية، والمؤسسة التي لا تريح هي حتماً فاشلة، إلا أن ثمة أمور أخرى يجب مراعاتها. فهناك رضا الأفراد ودافعيتهم للعمل ومستوى إنتاجيتهم والخطط المستقبلية للمنظمة، بالإضافة إلى مجموعة من التفاعلات التي تتضمن



■ الدكتور محمد بن دليم الفحطاني

الشركات بين العائلية والمساهمة

يمكن بطبيعة الحال أن ينظر البعض إلى هذه النقاط الثلاث على أنها مجرد "تنظير" لا طائل منه، وبعيدة بالتالي عن السلوك اليومي العملي. فهل هناك ما يؤكد أن هذه العوامل يمكن في حال تطبيقها أن تحقق نتائج إيجابية؟

يعتقد الدكتور الفحطاني أن هذه النقاط ليست وصفة سحرية لكنها جزء من الواقع الإنساني. هذا عدا كونها سهلة التطبيق ويمكن ملاحظتها بوضوح لدى الشركات العالمية الكبرى.

على صعيد آخر، وفي إطار الحديث عن

نحو تحسين الأداء

يعرض الدكتور العوض الخطوات التي بإمكان الإدارة أن تتخذها لتحسين أدائها و أداء موظفيها بالقول إن أولى تلك الخطوات هي أن تشعر أولاً بأهمية تحسين الأداء، والقيام ثانياً بالبحوث والدراسات السلوكية للموظفين و تحديد الفجوات التي تحتاج إلى تغطية لأنه لا يمكن تخيل أي برنامج تطويري قادر على النجاح دون أن يساهم في سد الفجوات الموجودة.

بعد ذلك يأتي إسناد برنامج التطوير المناسب لتلك الثغرات إلى جهات متخصصة، ثم يتبع ذلك التنفيذ والمتابعة وهو عنصر غائب في معظم الأحيان، بحيث لا يسأل عادة فيما إذا كان ذلك سيؤدي الغرض الذي أعد من أجله أم لا، وللأسف فإننا نعتقد أن المشكلة انتهت وبدأ التنفيذ، ولا يدرك الكثيرون أن المشكلة قد تبدأ من هناك وأن تداركها في وقت مبكر وتعديلها أسهل وأقل تكلفة و وقتاً من إهمالها.

مقومات التطوير

يعتبر الدكتور محمد بن دليم الفحطاني أن أي تطوير إداري يرتبط بثلاث مقومات:

1. التواصل بين الأفراد داخل التنظيم الواحد، وذلك من خلال الاشتراك في العديد من اللجان والملتقيات والحوارات وورش العمل والندوات.

بدأ السلوك الإداري يشهد تحولاً بارزاً في المملكة لا سيما مع ظهور الجمعيات المهنية والمنتديات والمؤتمرات التي تناقش القضية الإدارية

الوضع الإداري للشركات يذهب الفحطاني إلى التفريق بين الشركات العائلية والمساهمة. ويورد الفحطاني مثلاً على ما يعرف بصراع الورثة بعد وفاة مؤسس الشركة العائلية، بحيث غالباً ما تكون الشركة هي الضحية، وذلك بعكس الشركة المساهمة التي تتضمن

2. الثقة، لأنه من الضروري إعطاء الثقة للأفراد على صعيد التفكير والسلوك والعمل والصلاحيات وتفويض السلطة.

3. احترام الفرد مهما كان موقعه الوظيفي، سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو الإدارة التنفيذية.

الريال على شكل أرباح. وبالتالي بقدر ما تعطي الموظف من تقدير واحترام وتدريب وتنمية وثقة بقدر ما يعطيك هو مقابلها. وهذه قاعدة تعرفها النخبة من المدربين. ويستكمل الدكتور محمد القحطاني ما ذهب إليه لافتاً النظر إلى أن هذه الخطوات مختبرة في الدول الصناعية. ويشير في هذا الإطار إلى كتاب بعنوان "تكنولوجيا التغيير المؤسسي" للأستاذ جيمس راجرز من جامعة كاليفورنيا الحكومية والذي يحمل شهادتين في الدكتوراه واحدة في علم النفس وأخرى في الإدارة. وقد وضع هذا الكتاب بناء على تجاربه ودراساته.

الدكتور العوض: لا يمكن تخيل أي برنامج تطويري قادر على النجاح من أن يساهم في سد الفجوات الموجودة

موجه إلى المديرين: من حقق الأرباح للشركة؟

ويستطرد بالقول إن الأفراد يمتلكون الحس نفسه الذي يمتلكه المدير. بالإضافة إلى التطلعات والأمال نفسها. وهم يستطيعون بالتالي أن يخشعوا الواقع العملي. إضافة إلى كونهم أذكى بما فيه الكفاية. فإذا تم إنفاق ريال واحد في سبيل تنمية وإسعاد هؤلاء الأفراد انعكس هذا

التسويق والترويج والممارسات الإدارية... وجميعها معطيات تصب في نهاية الأمر في خدمة الربح الذي يمثل الهدف النهائي. وبالتالي فإن الحارس لا يكفي وحده كمقياس للحكم على نجاح المؤسسة. فهناك العديد من الأشخاص الذين سوف نقابلهم تباعاً وهم كافون بالتأكيد للحكم ظاهرياً على مدى نجاح المؤسسة.

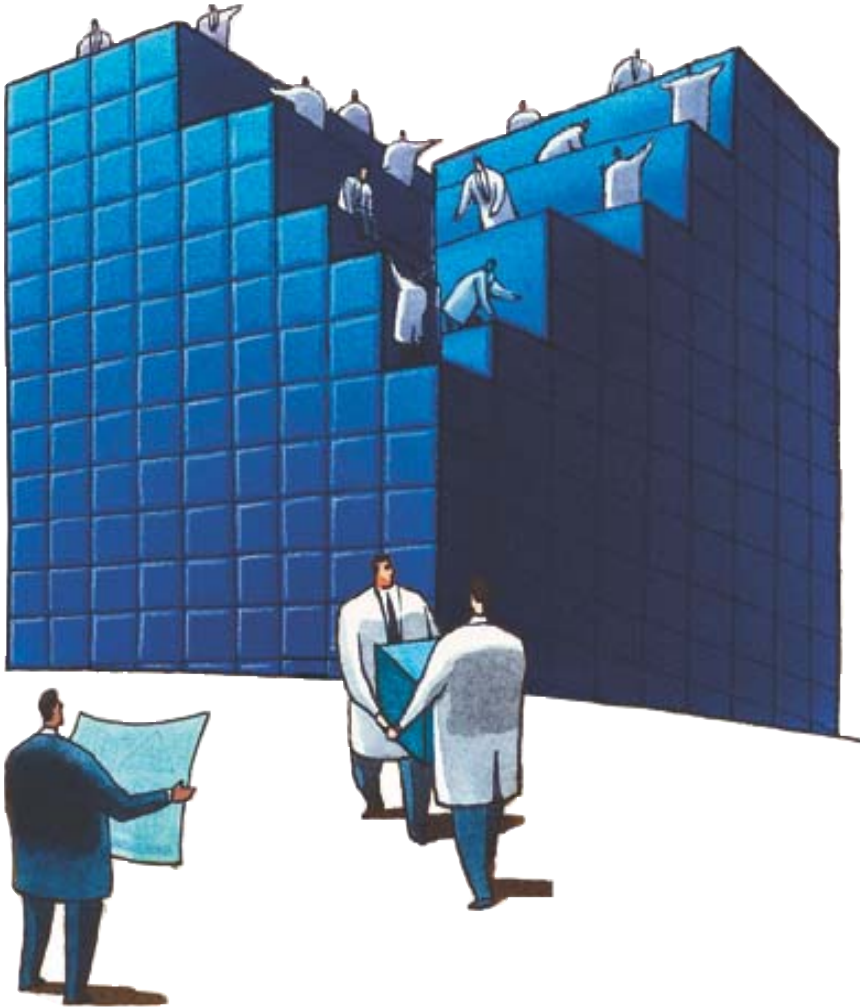
عند هذه النقطة يفهم من كلام الدكتور القحطاني أن الحكم من خلال الأرباح هو معيار خاطيء لأنه من المحتمل أن تكون الأرباح مرحلية أو أنها دون المستوى المطلوب.

يوافق القحطاني على هذا الانطباع ويفرق في الوقت ذاته بين نوعية الشركات. فبعض الشركات قد ينفرد بمنج معين ويحقق أرباحاً بغض النظر عن رضا أفرادها كشركات البرمجيات. والبعض الآخر يشبه المؤسسات التعليمية حيث الأفراد هم جزء أساسي من النجاح.

من يحقق الأرباح؟

عود على بدء... من الواضح أن مديري الشركات يهتمهم الربح بدرجة أساسية وقبل أي شيء آخر. فهذه من طبيعة الأمور. تماماً كما طبيعة رجل الأعمال العقلانية. والسؤال التالي هو الذي يذهب مباشرة إلى الزبدة ويمس جوهر الموضوع.. إذ كيف يمكن أن يقتنع هؤلاء بأن الإجراءات أنفة الذكر هي إجراءات عملية يمكن أن تحق نتائج طيبة في حال تطبيقها وهي ليست مجرد نظريات؟

يرد القحطاني على السؤال بأخر



المهندس محمد الماضي:

الموارد البشرية هي الثروة الجديرة بالاستثمار



مثلت الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تاريخياً نموذجاً عن الشركات السعودية التي أصبحت بفضل رعاية وعناية المملكة إحدى أهم الشركات في العالم. ولاشك أن هذا النموذج يتعارض مع ما يروجه البعض من أن القطاع الخاص أكفأ من الدولة في إدارة القطاعات الاقتصادية.

البيئة والسلامة. وحرص سابك كل الحرص على أن تكون رؤيتها ورسالتها واضحتين تمام الوضوح أمام جميع موظفيها حتى يمكن لهم الإسهام في تحقيقها. كما تهتم سابك اهتماماً بالغاً بغرس قيم ثقافية وأخلاقية موحدة في نفوس جميع العاملين، قوامها الأمانة والاستقامة، والانضباط العملي والشخصي، والناظرة والتفاني في العطاء لبلوغ أعلى درجات الإنتاجية.

وتؤمن سابك أن المفتاح الأساسي لبلوغ أعلى مراتب الإنتاجية هو " الجودة النوعية الشاملة" وصولاً إلى هدف الشركة النهائي وهو "رضا العملاء". وتعزيز الربحية التي تحقق صالح الوطن والمساهمين.

و"الجودة" و"الإنتاجية" وجهان لعملية واحدة، فالجودة تقود إلى رضا العملاء، والإنتاجية تحقق نمو وتطور الأعمال.

من هذا المنطلق تقوم فلسفة سابك الإدارية على تنمية وتطوير مهارات العاملين، وبناء كيان بشري مؤهل لتحمل مسؤولية الارتقاء بالجودة. كما ترى سابك أن أي شركة ناجحة هي بمثابة فريق عمل واحد وأسرّة واحدة، تنساب خلالها المعلومات التي تقود عملياتها بيسر وسلامة من خلال آليات منظمة، وتأخذ

السعودية الكبرى، لا سيما تلك التي أقيمت بمشاركة شركات دولية كبيرة، الأمر الذي أتاح للعناصر الوطنية الاستفادة من حصيلة خبراتها و تجاربها الإدارية.

والآن يمكننا القول إن هناك العديد من الشركات والمؤسسات السعودية التي تواكب سرعة العصر وتستجيب لمعطيات التغيير منتهجة أحدث علوم وفنون الإدارة الحديثة. لكن هذا لا ينفي أنه لا يزال هناك أيضاً العديد من الشركات والمؤسسات التي لم تلحق بركب التقدم الإداري.

ما هي المعايير الإدارية المتبعة في إدارة شركة سابك؟ إلى ماذا تستند؟ وما هي ميزاتها؟

تنطلق سابك في كافة عملياتها- بما في ذلك الأعمال الإدارية - من خلال رؤية محددة، هي أن تصبح شركة عالمية رائدة في تصنيع وتسويق المنتجات الهيدروكربونية والمعدنية، ورسالتها لبلوغ هذه الرؤية تلخص في تقديم منتجات صناعية وخدمات مميزة للعملاء، وتحقيق تطلعات مساهميها من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية والطبيعية المتاحة، مع استخدام التقنية المتطورة والحفاظ على

لكن، ومن ناحية أخرى، لم يكن لـ" سابك" أن تحقق هذا النجاح لولا وجود إدارة حكيمة، سعت بنجاح ولا تزال، إلى إدارة الهيكلية التنظيمية للمؤسسة بكفاءة عالية، لا سيما مع وجود آلاف العمال وعشرات الفروع داخل المملكة وخارجها.

من هنا كان سعينا إلى لقاء خاص مع المهندس محمد بن حمد الماضي نائب رئيس مجلس إدارة سابك الرئيس التنفيذي، وكان لنا معه هذا الحوار.

كيف تنظرون إلى واقع إدارة المؤسسات في المملكة؟ وهل تطورت عن السابق؟

لقد جُخت المملكة في تحقيق فقرة حضارية في فترة زمنية قياسية شملت مختلف جوانب الحياة وسائر القطاعات الإنتاجية، كما شهدت نهضة علمية وثقافية، ولا شك أن تعدد الجامعات السعودية أفرز الكثير من الكوادر العلمية في المجالات الإدارية، علاوة على العناصر الوطنية التي تلقت تعليمها العالي في أكبر وأعرق جامعات العالم.. كل ذلك أسهم في إيجاد كادر وطني مؤهل، أمكن له صقل الدراسات النظرية بالتطبيقات العملية والممارسات الفعلية في الشركات

سابك عنده

الذي يستنفر عطاءاتهم وإبداعاتهم، مهينة لهم عناصر الاستقرار الاجتماعي، وفرص النمو والارتقاء والرضا الوظيفي. وبناء فريق العمل الموحد إدراكاً لحقيقة أن إنجازات فريق العمل الموحد تفوق الإنجازات الفردية مجتمعة، وأن العاملين بعقولهم وسواعدهم هم الأساس ويعرفون العمل بما يملكون من أدوات ومعرفة

يتصل بذلك- اتصالاً وثيقاً- توظيف أحدث تقنيات وأنظمة المعلومات، واستثمار التجارة الإلكترونية في عمليات الترويج والمبيعات والخدمات.

كما تضع العولة القطاعات الإنتاجية أمام منافسة دولية شرسة تتطلب منها الاستثمار الأمثل للإمكانات والطاقات وتعزيز كفاية العمليات، وتبني مبادئ الجودة الشاملة، وترشيد النفقات، والتوجه نحو الإستثمارات المشتركة مع الشركات الدولية ذات الباع التقني الذي يخدم العمليات، ويسهم في تدريب وتأهيل القوى العاملة الوطنية.

الجودة والإنتاجية وجهان لعملة واحدة، فالجودة تقود إلى رضا العملاء، والإنتاجية تحقق نمو وتطور الأعمال

عملية، وليس المخططون وحدهم بما يملكون من معرفة قد تكون نظرية أحياناً.

وتواصل سابك برامج التدريب والتعليم المستمر، وتعميق ثقافة الشركة وقيمتها المهنية والأخلاقية، وربط الحوافز المادية والمعنوية بتلك الثقافة والقيم.

كما تعلم سابك أن موظفيها هم مصدر قوتها وسر نجاحها وازدهارها. فتستمع إلى آرائهم، وتشجعهم على تقديم الاقتراحات البناءة التي تسهم في تسهيل وتحسين العمل، وإضافة القيمة للعمليات.

هل حدثتمونا عن المعايير المناسبة للحكم على نجاح إدارة مؤسسة أو فشلها؟

الإدارة الناجحة هي التي تتبنى التخطيط الإستراتيجي القائم على رؤية ورسالة، وتسعى بالأسلوب العلمي المنظم وانتهاج أحدث التقنيات العالمية لتحقيق هذه الرؤية وتلك الرسالة، وتجسيد ذلك بلوغ أعلى المستويات الإنتاجية في حدود التكلفة الاقتصادية المعتدلة، وتحقيق الربحية المناسبة للتصاعدة، وإقامة علاقات بعيدة المدى مع الزبائن، مع الاضطلاع بدور متمم في برامج خدمة المجتمع.

حاوره علي فواز

كذلك فإن الإدارة في عصر العولة مدعوة بإلحاح لبناء الهياكل التسويقية المؤهلة، وانتهاج الأساليب العصرية في مبادئ التسويق وأبحاث المنتجات، وسياسات التسعير، وتشبيد علاقات بعيدة المدى مع الزبائن، بحيث أصبحت لغة التفاهم في هذا المجال هي التطوير والتميز والجودة الرفيعة.

هل بالإمكان إيضاح الخطوات التي تتخذها إدارتكم لتحسين الأداء الوظيفي والسلوك الإداري؟

لقد أدركت سابك منذ البداية أن موارد البشرية هي الثروة الحقيقية الجديرة بالاستثمار، وهي الثروة التي لا تنضب، بل تنمو معها سائر الثروات الأخرى.

لذا سعت مبكرة إلى تدريب وتأهيل هذه الثروة حتى شيدت منها جيلاً صناعياً يدير مختلف عملياتها الإنتاجية والتسويقية والفنية والتقنية والتطويرية.

وإذا كانت سابك تعمل بشكل دائم لتحسين الأداء من خلال توظيف التقنيات المتقدمة، والاستثمار الفاعل للإمكانات والطاقات والمراقبة اليومية للعمليات لبلوغ أعلى المعدلات الإنتاجية، فهي أيضاً تعمل بشكل دؤوب لإحاطة العاملين بالناخ الحصب

على عائقها تجنب البيروقراطية، وعدم وجود "فجوات" بين الرؤساء والرؤوسين، وتعزيز الثقة في الموظفين بتزويدهم بالمعلومات أولاً بأول، وفي الوقت نفسه تنمية ولائهم وانتمائهم للمحافظة على سرية المعلومات، وتؤكد سابك على أهمية سياسة "الباب المفتوح" لتعميق الثقة والمصداقية بين المسؤول والموظف، وتعتبر أن من أهم صفات المسؤول الناجح إزالة الحواجز أمام موظفيه، والاستماع إليهم، والتشاور معهم، وإحاطتهم بالمعلومات الداخلية التي تعزز إسهاماتهم في تجسيد رؤية الشركة ورسالتها.

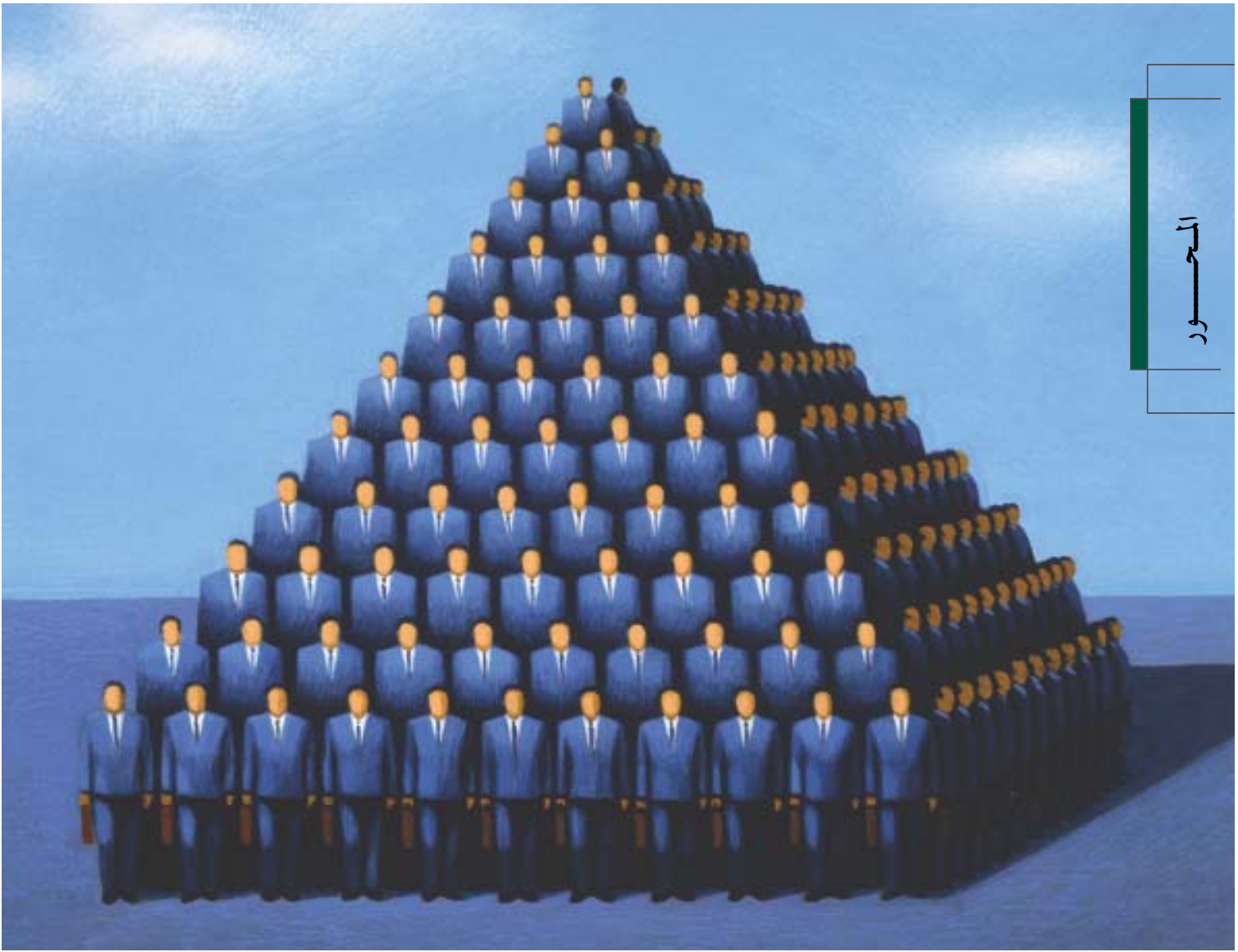
وكما تدرك سابك قيمة رأس المال البشري، فهي تدرك أيضاً قيمة الوقت وأهمية استثماره وحسن إدارته، فالوقت هو العنصر الوحيد من عناصر الإنتاج الذي لا يقبل التعويض أو التجديد مثل المعدات ورأس المال وغيرهما، فاستثمار الوقت يعني إنتاجاً وإجازاً أكبر في وقت أقل وأسرع.

لذا تطبق الشركة مبدأ " تفويض الأعمال" سبيلاً لتسريع دراسة واتخاذ القرارات، كما يشجع أسلوبها الإداري عقد الاجتماعات الجدية المحكومة بأهداف وجدول واضحة.

ما هي برأيكم أهم التحديات الماثلة على مستوى الإدارة في عصر العولة؟

تملي العولة على الدول والحكومات مزيداً من الإصلاحات الاقتصادية، وبالمقابل هي أيضاً تضع الشركات والمؤسسات أمام تحديات جسيمة، تملي عليها الإسراع في الإصلاح الإداري وتطوير هياكلها الاقتصادية والفنية، إذا أرادت البقاء في عالم جديد لا يعترف إلا بالكليات الكبيرة.

لذلك فإن "الإدارة" في عصر العولة ينبغي أن تنطلق من الأساس غير تخطيط إستراتيجي مدروس، يستقرىء نقاط القوة والضعف، ويتسم بالمرونة وقابلية التطوير وفقاً لعطيات التغيير، وملاحقة الثروة الإدارية التي يشهدها عالم الأعمال، وتنمية قدرات الإدارة على استيعاب التطورات الحديثة والتفاعل معها، والتخطيط بعيد المدى لبناء أجيال فنية وإدارية تقابل المتطلبات المستقبلية.



أهمية السلوك الوظيفي في التنظيمات الإدارية

"السلوك هو أي نشاط نقوم به، ومعظم السلوك يكتسب بالتعلم الذي قد يكون بدوره إما عفويًا أو مقصودًا. ينطبق هذا القول على الأداء الوظيفي. فالأداء سلوك..". هذا ما يقوله معالي الدكتور عبدالعزيز بن عبدالله الدخيل مدير جامعة الملك فهد للبترول والمعادن سابقاً في معرض حديثه عن السلوك الوظيفي. إذ يؤكد أيضاً أن المهتمين بالأداء الوظيفي يقرّون بأن "اعتبار هذا الأداء سلوكاً لم يلق القبول الواسع إلا في وقت متأخر من القرن الماضي. إذ كان ينظر إلى الأداء الوظيفي من قبل وكأنه ظاهرة مختلفة. من حيث طريقة التكوين أو الاستمرار. وأن هذا الاتجاه أرجع الأسباب المختلفة للسلوك إلى عوامل مفترضة داخل الجسم مثل الذكاء والشخصية والرضا والدوافع والشعور والإبداع".

العلمية، لأن هدفها هو تيسير التخاطب الذي غالباً ما يكون على حساب الدقة في التصوير، لذلك من المهم الابتعاد عن النعوت والأحكام الفضفاضة في وصف السلوك كأن نعتت مثلاً شخصاً ما بأنه كسول إشارة إلى أنه يتأخر في الحضور إلى العمل أو في إنهاء المهمة المكلف بها.

٢. متابعة السلوك المشكل، فد لا يعطي الوصف الدقيق فكرة عن مدى استفحال السلوك موضوع الدراسة، ومن ثم نحتاج إلى متابعة ذلك السلوك متابعة دقيقة لغرض قياس وتسجيل عدد مرات تكراره أو مدى ما ينتج عنه، فيمكن مثلاً عد أيام التأخير في الحضور أو في إنهاء المهمة . وقد نجد نتيجة لتطبيق هذه الخطوة أن السلوك المشكل ليس مستفحلاً كما كنا نعتقد من قبل. وفي هذه الحالة فإننا نتوقف هنا، ولا نتابع الموضوع بعد ذلك، ولكن إذا كانت نتيجة المتابعة تؤيد ما سبق أن نهبنا إليه من وجود المشكلة، فإن المتابعة والأرقام التي أتت بها ستعيننا في تتبع الموضوع عند تطبيق الخطوات التالية، فعندما نطبق التدخل العلاجي المناسب، فإننا نستطيع تقويم فعاليته بمقارنة تكرار السلوك المشكل بعد هذا التدخل بتكراره من قبل، فالإجاء السلوكي لا يترك أي شيء من هذا القبيل للانطباعات بل يخضعه دائماً للملاحظة الدقيقة.

٣. إعداد الخطة وتطبيقها: اعتماداً على الخطوات السابقة نستطيع أن نقوم بوضع حل مناسب للمشكلة موضوع البحث، ولكي نقيم تأثير خطة العمل فإننا نستمر في مراقبة السلوك المشكل، فإذا تبين أن ذلك السلوك لم يطرأ عليه تغيير، فإننا نعاود النظر إلى خطة الحل لسد الخلل، وفي حال كان هناك تغيير واضح نحو الهدف المرسوم من قبل هذه الخطة فإننا نستمر في تطبيقها.

٤. ليس هناك علاج مؤقت لمشكلة دائمة، ومن ثم فإن خطة الحل المطبقة يجب أن تصبح طريقة التعامل الدائمة مع هذه المشكلة، أو يجب أن تحوي في طياتها خطة التعامل الدائم مع مصادر هذه المشكلة.

كثير من مواضع العمل، لتعديل كثير من مشاكل الأداء فيما يخص الحضور والفعالية في الإنتاج والبيع والتسويق، وتقليص نسبة التلف في الصناعة، والالتزام بمبادئ السلامة، وتطوير السلوك القيادي، وتقوم الأداء وما إلى ذلك. أما عن ملامحة هذه الطرق لحاجتنا وخصوصية مجتمعاتنا فهي تتضح من خلال التطبيقات الكثيرة و الفعالة لهذه الطرق في كثير من الميادين في البلاد الأخرى، وحيث أن هذه الطرق لا ترتبط من حيث تكوينها بحضارة معينة، فإنه يمكن تطبيقها في مجتمعات مختلفة بما في ذلك مجتمعنا، وما يجعل هذه الطرق مهمة بالنسبة لنا هو أن الكثير من الباحثين يقدرون فعاليتها في مكافحة التدني في الإنتاجية، ولا شك أننا في حاجة ماسة إلى وضع هذه الطرق موضع التنفيذ، لأن مجتمعنا العربي يمر الآن في مرحلة مهمة من تاريخه، يحاول فيها تحسين وضعه بين الأمم في نواح عدة، لا سيما القطاع الصناعي.



■ معالي الدكتور عبدالعزيز بن عبدالله الدخيل

المراحل الأربع

لقد أوضح العاملون في هذا المجال مراحل تطبيق هذه الطرق للتعامل الفعال مع السلوك الوظيفي، والغرض من اتباع هذه المراحل هو التأكيد العلمي على السير في الطريق الصحيح عند مجابهة أي مشكلة تتعلق بالأداء الوظيفي، وفي الواقع تصلح هذه المراحل للتعامل مع أي مشكلة بما في ذلك المشاكل الانفعالية، وهذه المراحل هي:

١. التحديد الدقيق للسلوك موضوع البحث أو المعالجة، فتتقر لغة المحاطبة اليومية إلى الدقة

إذاً انطلاقاً من هنا خطت "تداول" الخطوة الأولى بغية الوصول إلى مرحلة فهم التحليل السلوكي التي ستعين المدير على وضع الهيكلية والتنظيمات الإدارية التي تساعد الموظف على القيام بأدائه دون معوقات، وبين البداية والنهاية، كانت مراحل عدة وغنية أثرى خلالها معالي الدكتور عبد العزيز بن عبد الله الدخيل معلوماتنا بأفكار قيمة تعرض لكم ملخصاً لها:

تأثير البيئة على السلوك

لم تبدأ المحاولات الجادة والمنمعة لتصحيح النظرة إلى الأداء الوظيفي إلا في العقد الأخير من القرن المنصرم. فبعد مشاهدة النجاح الباهر لطرق تعديل السلوك في مجالات أخرى، بدأت أعداد متزايدة في حقل الإدارة، خصوصاً مجال الأداء الوظيفي، في تطوير طرق وإجراءات لتحليل هذا السلوك وتعديله إذا لزم الأمر. وقد اصطلح للإشارة على هذه الطرق بمصطلح " السلوك الوظيفي".

وأدى تبني المبادئ السلوكية كأساس لتطوير طرق تعديل السلوك، إلى تبني نظرية جديدة أيضاً للأداء الوظيفي ومشاكله، فإذا كانت مشاكل الأداء تعزى من قبل أصحاب الطرق التقليدية إلى أسباب مبهمه ادّعوا أن معظمها داخل الجسم، فإنها تعزى من قبل السلوكيين إلى عوامل بيئية، كثير منها ناتج عن سلوك المدير، وهذا يعني أن تغيير أداء الموظف إلى الأفضل هو مهمة المدير الذي يسيطر على العوامل البيئية المؤثرة التي يمكن استخدامها لتحسين أداء الموظف.

ولكن الإجاه السلوكي لم يترك المدير وهذه المهمة دون تقديم الوسائل التي تمكنه من القيام بها على أفضل وجه، بل إن هذا الإجاه قدم للمديرين برنامجاً واقعياً وعملياً لتعديل سلوك الموظف من خلال التغييرات في سلوك الإدارة.

هل هناك خصوصية عربية؟

بدأت الأدلة على فعالية هذه الطرق تتجسد من خلال مصادر متعددة، وراح الإداريون والباحثون يبرهنون على جاعة هذه الأساليب في



سليمان المنديل :

صناعة البتروكيماويات نامية ومستمرة

تشهد صناعة البتروكيماويات تحولات أساسية على المستوى العالمي، فهذه الصناعة تبحث عن بيئة ملائمة، إما في موقع التسويق أو في موقع المواد الخام. من هنا فإن التبدلات التي أصابت هذه الصناعة أخذت تتبلور تدريجياً من خلال إعادة تمركزها على الخارطة العالمية للصناعات البتروكيماوية. وباختصار، يجري التحول من خليج المكسيك في أمريكا الشمالية وأوروبا، باتجاه شمال شرق آسيا (الصين أساساً) والخليج العربي.

عدد كبير من أسهم الشركات المساهمة بارتفاعها، و حل هذه المشكلة يقترح المنديل التوسع في تأسيس الشركات المساهمة، وربما طرح بعض مساهمات الحكومة للاكتتاب العام، والإسراع في برنامج التخصيص الحكومي لبعض القطاعات التي يمكن تنفيذها من قبل القطاع الخاص.

صناعة نامية و مستمرة

يتوقف المنديل في سياق الحديث أمام دافع المجموعة السعودية للاستثمار الصناعي للتحقق في صناعة البتروكيماويات، فيرى أنه قطاع واعد وأن للمملكة ميزة نسبية فيه، و يتابع قائلاً: إن صناعة البتروكيماويات

تداول الأسهم

من الحدث الأكثر جدة يبدأ الحديث، فالمجموعة السعودية للاستثمار الصناعي باتت مدرجة في سوق الأسهم السعودية. يعلق المنديل على ذلك بالقول إن تداول أسهم الشركة يحمل العديد من الإيجابيات، فمن خلال التداول يتاح للمساهمين الذين صبروا مدة ثماني سنوات أن يتصرفوا بأسهمهم ويضيف المنديل أن عملية الإدراج ستنح الفرصة للشركة مستقبلاً أن تمول حاجاتها من رأس المال أو السندات أو الأوراق المالية، من السوق مباشرة. وعن رأيه بخصوص سوق الأسهم السعودية، يقول إن فيها سيولة عالية تبحث عن فرص استثمارية قليلة، و قد انعكس ذلك على قيمة

يمكن القول أن المجموعة السعودية للاستثمار الصناعي ولدت على طريق هذا التحول أو إنها تشكل إحدى ثمراته، فمن رأسمال قدره 550 مليون ريالاً، تأسست الشركة في العام 1996، و تمت زيادة رأس مال إلى 1.200 مليون ريالاً في العام 2003، و مؤخراً أدرجت أسهم الشركة في سوق الأسهم السعودية. مجلة تداول كان لها لقاء مع العضو المنتدب في الشركة سعادة الاستاذ سليمان المنديل الذي أوضح لنا بعض المعطيات الخاصة بالمجموعة السعودية للاستثمار الصناعي وبصناعة البتروكيماويات بشكل عام.



■ الأستاذ سليمان المنديل

يقول المنديل: نجد أن تطوير مشروع واحد يتطلب الكثير من الاستثمار والجهد والوقت، وجميع المشاريع تبدأ من توفر المواد الخام من شركة أرامكو.

حصّة الخليج

من مشاريع الشركة إلى نظرة عامة على الصناعة، هكذا ينسب الحديث مع سليمان المنديل الذي يتوقع أن تتزايد حصّة الخليج العربي من هذه الصناعة بمقدار ما يتوفر من المواد الخام مستقبلاً، وإن كانت صناعة البتروكيماويات في منطقة الخليج ما زالت تركز على الصناعات الأساسية، لأن الصناعات الثانوية على حد قوله تحتاج إلى صناعات للمنتجات النهائية، وهذا ليس متوفراً حتى الآن في المنطقة، نسأل المنديل المزيد حول هذه النقطة فيشرح: من منتج الغاز وحتى الوصول إلى منتج نهائي مثل النايلون أو البوليستر أو مواد التغليف، هناك ما لا يقل عن أربعة حلقات رئيسية، لذلك تركز صناعة البتروكيماويات إما عند المنبع (المواد الخام) أو عند السوق، أي البلد الذي ينتج المنتجات النهائية، ويضيف المنديل: لذلك نجد أن الصناعات الأساسية في البتروكيماويات بدأت في التحول من أمريكا وأوروبا إلى منطقة الخليج العربي الذي تتوفر فيه المواد الخام وإلى شمال شرق آسيا مثل الصين وكوريا الجنوبية وتايوان التي تصنع المنتجات النهائية

المنتدب للمجموعة السعودية الأنظار من زاوية أخرى إلى أن المنتجات البلاستيكية باتت جزءاً أساسياً في صناعة السيارات والطائرات والأجهزة الكهربائية المختلفة، وذلك لتقليل من استخدام الطاقة.

المزيد من المشاريع

تتقدم صناعة البتروكيماويات و تتطور -بحسب قول المنديل- بالاعتماد على عناصر عدة، أهمها توفر المواد الخام بكميات كافية وأسعار تفضيلية، وتوفر التقنية والتمويل، بالإضافة إلى القدرة على التسويق.

من هذا المنطلق فإن أي خطة موضوعة للتنفيذ من قبل الشركة سوف تكون نابعة من ثنايا هذه الععطيات، وفي هذا المجال يفيد المنديل أن الشركة تسعى للتوسع المستمر كلما أتيح لها ذلك، وأن لديها خططاً لإقامة المزيد من المشاريع الكبيرة وجذب المزيد من المستثمرين السعوديين والأجانب في شركات ماثلة لما هو قائم اليوم، وهو إذ يؤكد أن مشاريع البتروكيماويات تتطلب رؤوس أموال كبيرة يركز في الوقت نفسه على أن التوجه العام هو لزيادة طاقات الإنتاج، لذلك،



صناعة نامية ومستمرة في النمو طالما هناك نمو سكاني، وتحسن في الظروف المعيشية، وما يساهم في تطور هذه الصناعة، تناقص الرقعة الزراعية، من هنا جاءت صناعة البوليستر والنايلون لتغطي العجز في زراعة القطن وجاءت منتجات البلاستيك لتخفف الضغط على الأخشاب وصناعة الورق، التي كادت أن تقضي على الغابات في العالم و تؤثر بالتالي على المناخ العالمي، وبلغت العضو

عن "المجموعة":

المجموعة السعودية للاستثمار الصناعي هي شركة مساهمة سعودية، أعطيت سجلاً تجارياً في العام 1996، ويعادل رأس مالها حالياً 1.200 مليون ريالاً وهو ما يعادل 24 مليون سهماً بقيمة خمسين ريالاً للسهم الواحد.

تعمل الشركة في مجال تنمية و تطوير القاعدة الصناعية بالملكة، وعلى الأخص الصناعات البتروكيماوية، و فتح مجالات تصديرها إلى الأسواق الخارجية، وإفساح المجال للقطاع الخاص للدخول في صناعات أخرى بالاعتماد على الصناعات البتروكيماوية. في العام 1997 بدأت الشركة في إنشاء مشروعها الأول المشترك مع شركة شيفرون الأمريكية في الجبيل بكلفه إجمالية قدرها 2.440 مليون ريال تحت اسم شركة شيفرون فيليبس السعودية.

بدأ المشروع في الإنتاج عام 2000، و قد حقق أرباحاً منذ بداية إنتاجه تجاوزت 560 مليون ريال. في العام 2001 اتفق الشريكان على تنفيذ مشروع جديد باسم الجبيل شيفرون فيليبس بكلفه إجمالية قدرها 4,100 مليون ريال، و يتوقع ترسية المشروع في الربع الثاني من العام الحالي 2004، وأن يبدأ الإنتاج في بداية العام 2007.

و لغرض تمويل المشروع الثاني قامت الشركة بزيادة رأسمالها من 550 مليون ريالاً إلى 1.200 مليون ريال، وتمت تغطية الاكتتاب من المساهمين الحاليين، بالإضافة إلى صندوق معاشات التقاعد.

شرعت الشركة بدراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع ثالث تقدر كلفته الإجمالية بمبلغ 9 ملايين ريال.

المهندس مبارك بن عبد الله الخفزة : حكومتنا تبنت التخصصية بناءً على أسس علمية مدروسة



يتمتع سعادة المهندس مبارك بن عبد الله الخفزة رئيس مجلس إدارة شركة التصنيع الوطنية بوعي علمي واقتصادي وإداري وتنموي بالغ الأهمية وهو واحد من يُفتخَر بهم كخبرة طويلة ومتراكمة في حقل العمل والحياة الاقتصادية التخصصية. جمع الخبرة من الحياة السعودية البسيطة المتطورة، ومن أغرق دور العلم فامتزجت به الأصالة مع التقدم، وأضيف إليهما المستوى الراقي الذي تعامل معه على المستوى الدولي لتشكّل شخصية اقتصادية مرموقة.

حاوره: قصي الجاموس

العالي وانعكاسات الأحداث الجارية والمؤثرة بشكل مباشر على اقتصادات دول العالم يذهب الخفزة إلى تأكيد تفأؤله لأداء الاقتصاد السعودي. ويبرهن على ذلك بالرجوع إلى نمو الصادرات غير النفطية وترجمتها من واقع الأداء الاقتصادي العام، ويضيف إلى ذلك أن الميزان التجاري مع معظم دول العالم يدل على سلامة توجه الاقتصاد السعودي.

من ناحية ثانية يعرض الخفزة للنتائج التي حققتها شركته ويقدم أدائها بالقول إن من أهم ما تم إنجازه خلال هذا العام هو العمل بشكل مكثف على تشغيل باكورة

مبارك الخفزة يتلمس بداياته. يستند الخفزة في تقييمه إلى البيانات التي تم نشرها مؤخراً عند إصدار الميزانية العامة للدولة التي تلحظ التحسن الكبير الذي طرأ على الاقتصاد بحيث تم تحقيق عدد من المؤشرات الإيجابية وأهمها القدرة على تحقيق فائض كبير بعكس التوقعات، وهو ما يعد إنجازاً مهماً.

ويشير إلى النتائج الإجمالية العام الذي حقق نمواً جيداً ترافق مع قيام الحكومة بزيادة الصرف على المشاريع الأساسية والتي تهتم المواطن ما انعكس بشكل إيجابي على الحركة الاقتصادية بشكل عام. ومن خلال نظرة شاملة على الاقتصاد

شكلت الهندسة الصناعية بداية انطلاقته المهندس الخفزة، حيث نال بكالوريوس الهندسة الصناعية في الولايات المتحدة في العام 1973 وبعدها دبلوم دراسات عليا في كندا عام 1976. وبرز في عالم الصناعة والاقتصاد. حيث تم ترشيحه لمنصب عدة بحكم كفاءته وخبراته الطويلة، فمن عضو في مجلس الشورى إلى منصب رئيس مجلس إدارة شركة التصنيع الوطنية والعضو المنتدب لمجموعة الخفزة و ما بينهما... تاريخ حافل بالمناصب جاوز ربع قرن من الزمن. انطلاقاً من واقع الاقتصاد السعودي خلال العام 2003 كان حديثنا مع المهندس

يتوقعه البعض من بروز شركات ضخمة متخصصة في صناعات ما زالت حكرًا على شركات وطنية في المملكة وإلى التأثير الذي يمكن أن يسببه بروز هذه الشركات على ربحية شركة التصنيع الوطنية مثلاً واستثمارها بالسوق.

يذهب رئيس مجلس الإدارة تعليقاً على ذلك إلى القول: إن القطاع الصناعي البتروكيماوي قطاع كبير ومتنوع وبعائدنا إن السوق السعودية أو العالمية قادرة على استيعاب مثل هذه الشركات. وكما هو معروف فإن اقتصاد السوق هو اقتصاد ديناميكي ويسمح بصورة مستمرة لشركات صغيرة بالنمو والتنافس مع شركات كبيرة بينما قد ينخفض أداء شركات كبيرة. وعليه فإن البقاء وإمكانات النمو هي للأفضل

القدرة على استقطاب الاستثمارات الأجنبية في القطاع الصناعي من خلال هذه السياسات ومدى كفاية الإجراءات التشريعية التي أطلقت لإغراء رجال الأعمال للاستثمار في المملكة.

عن هذه الأسئلة يجب الخفرة بالقول إنه مالا شك فيه أن حكومتنا قد تبنت خصخصة عدد من القطاعات بناء على أسس علمية مدروسة ووفق منظور واضح وتم فتح المجال للقطاع الخاص للمشاركة في بناء اقتصاد سعودي قوي. وستسهم هذه العملية في تحريك الاقتصاد السعودي بشكل كبير ما سينعكس وبصفة إيجابية على جعل السوق الصناعية السعودية هدفاً يطمح للدخول إليه المستثمرون العالميون. وتعتبر التنظيمات التي تم اتخاذها والخاصة

بمشاريعنا البتروكيماوية الإستراتيجية في مدينة الجبيل الصناعية وهو مشروع البرولين/ بولي بروبيلين. كما تم خلال العام الفائت أيضاً تحقيق إنجاز متميز وذلك برفع نسبة الشركة في رأس مال الشركة الوطنية لثاني أكسيد التيتانيوم (كريستل) من 33 في المئة إلى 66 في المئة. وهذا سوف ينعكس بشكل إيجابي على نتائج الشركة المالية بإذن الله.

بالإضافة إلى ذلك ساهمت الشركة خلال هذا العام وبالتعاون مع وزارة البترول والثروة المعدنية وعدد من الشركات الوطنية بتأسيس شركة ((التصنيع وخدمات الطاقة)). أما بالنسبة لأداء الشركات التابعة لشركة التصنيع الوطنية فمن خلال ما تم وضعه لها من خطط وتوجهات استطاعت تحقيق نتائج متميزة وقفزات جيدة في مجال عملها.

رفع الإنتاج

من اللافت للأنظار إعلان شركة التصنيع الوطنية عن عزمها على تخصيص كميات كبيرة من غاز البيع لإنتاج الميثانول وحامض الخل. ويواقع 1,6 مليون طن للأول و700 ألف طن للثاني. ضخامة الكميات جعلتنا نتوجه بالسؤال إلى رئيس مجلس إدارة الشركة عن الأسواق التي سيتم تصريف المنتجات فيها. يفصح المهندس مبارك الخفرة عن ذلك بالقول: الميثانول سيتم تسويقه في آسيا وأوروبا بصفة رئيسية إضافة إلى أسواق الشرق الأوسط وأفريقيا وأمريكا الشمالية. أما حامض الخل ومنتجاته فستسوق في آسيا وأوروبا والشرق الأوسط. وسيتم ذلك وفق اتفاقية خاصة بالتسويق بيننا وبين شركائنا في المشروع.

الانفتاح والسوق السعودية

تتجه دول المنطقة إلى خصخصة قطاعات حيوية في اقتصاداتها لتنويع مصادر الدخل ومنها المملكة. وهناك العديد من الأسئلة التي تطرح نفسها على هذا الصعيد مثل:

من أهم وسائل كسب العملاء توفير المنتجات بالجودة العالية وبناء إستراتيجية التعاون والتكامل بين الشركة ومستهلكي منتجاتها

ونعتقد أن هناك مجالاً واسعاً للشركات السعودية المتخصصة للنمو وأخذ مراكز متقدمة عالمياً معتمدة على المزاي النسبية المتوفرة في المملكة.

سوق تداول والتحفيز

يرى رئيس مجلس إدارة شركة التصنيع الوطنية أن الشركات المدرجة حالياً بالسوق السعودية تقوم بعمل كبير ومتميز في إضفاء الجو المشجع والحافز على الدخول في السوق. فمن ملاحظة ما يتم يومياً من عمليات التداول لأسهام هذه الشركات نجد أن هناك حركة مستمرة ونشطة ما ينعكس على قدرة هذه الشركات في إضفاء المزيد من العمل والإنتاج الذي ينعكس بشكل أو بآخر على الاقتصاد السعودي. وما لا شك فيه أن أرامكو تقوم بدور مهم ورائد في هذا المجال من خلال الدعم الذي تقدمه للشركات وخصوصاً للمشاريع البتروكيماوية. وذلك من خلال توفير القيم

بمجال الاستثمار بالمملكة خطوة مهمة تم تعزيزها بقيام الهيئة العامة للاستثمار والتي سيكون لها دور كبير بإذن الله في مجال تطوير مجال الاستثمار الصناعي بالمملكة.

على صعيد آخر وفي ظل سطوة العولمة ومنظمة التجارة العالمية بزغت في العالم مجموعات مالية قوية مؤلفة من تكتلات لعدد من الشركات الضخمة. وعن مصير الشركات الصناعية الصغرى في منطقتنا في حال انفتاح الأسواق. يؤكد الخفرة أن العصر المقبل هو عصر الشركات الكبرى القادرة على المنافسة وعلى إمكانية التطوير والبحث عن الفرص الجديدة. وبالتالي فإنه من المهم للشركات الصغيرة بالسوق السعودية أن تبدأ بالعمل على إعادة النظر في إمكانية تقوية مركزها المالي وقدرتها على المنافسة وإيجاد نوع من التكامل وتقوية الترابط فيما بين هذه الشركات لتصبح قادرة على المنافسة بالأسواق المحلية والخارجية. يقودنا هذا الحديث إلى التعرّيج على ما

العليا وأصبحوا على رأس الهرم، وتساهم" التصنيع" بشكل كبير في دعم نشاطات الغرفة التجارية الخاصة بتدريب الشباب السعودي ومساعدته لاكتساب العلم والمعرفة.

مشروع الربع الخالي

شهدت المملكة مؤخراً توقيع عقود ضخمة لاستكشاف والتنقيب عن الغاز مع شركات كبرى وعالمية. وينظر المهندس مبارك الخفرة

الأوسط، ويقدر حجم الاستثمار في المشروع بنحو 3,5 مليار ريال سعودي. كما أن هناك مشروع الاثليين والبولي اثليين بطاقة مليون طن من الاثليين و200 الف طن من البروبلين بتكلفة تبلغ 4 مليارات ريال سعودي، بحيث سيتم استغلال الاثليين لإنتاج البولي اثليين والبروبلين لزيادة طاقة الشركة السعودية للبولي اوليفينات من البولي بروبيلين. وعلى صعيد السعودية و البرامج التي

والطاقة المناسبين وبشروط تنافسية تسمح للمستثمرين في المملكة بالاستفادة من المزايا التنافسية المتوفرة وتنمية الاقتصاد الوطني.

أما بالنسبة إلى شركة التصنيع الوطنية والسياسات التي تتبعها للحصول على ثقة العملاء، فهي تسعى، كما يؤكد الخفرة، إلى تعزيز حصتها السوقية والعمل بقدر الإمكان على فتح أسواق جديدة، وتتمتع منتجات التصنيع بقبول كبير سواء في السوق المحلية أو الخليجية أو العالمية.

ومن أهم وسائل كسب العملاء هو توفير المنتجات بالجودة العالية وبالشروط المناسبة واتباع سياسة تنمية العلاقات على المدى البعيد وبناء إستراتيجية التعاون والتكامل بين الشركة ومستهلكي منتجاتها.

عقود استكشاف الغاز إنجاز متميز بكل المعايير للقائمين في وزارة البترول والثروة المعدنية وخطوة متقدمة في مجال الأستثمار الأجنبي في المملكة

إلى هذه الخطوة على أنها إنجاز متميز بكل المعايير للقائمين في وزارة البترول والثروة المعدنية ويعتبرها خطوة متقدمة في مجال الأستثمار الأجنبي في المملكة. أما من ناحية الآثار المتوقعة على الاقتصاد الوطني فهي تندرج حسب الخفرة ضمن جزئين، الأول هو حجم الأستثمار في هذه المشروعات والذي يقدر بألاف الملايين من الدولارات والتي ستعود بالنفع على الاقتصاد الوطني في شتى المجالات، إضافة إلى خلق الفرص الوظيفية للمواطنين، والثاني هو توفير كميات كبيرة من الغاز الذي سوف يستخدم في التنمية المحلية المستقبلية، وسوف يستغل في إنتاج الكهرباء والماء والبتروكيماويات والصناعات الأخرى مثل الإسمنت والحديد وغيرها.

وعن انعكاسات هذه الخطوة على نشاط الشركات الصناعية الوطنية، والمدرجة في سوق الأسهم على وجه الخصوص يرى الخفرة أن هذا التوجه سوف يدعم توجه الشركات الصناعية الوطنية ويفتح أمامها آفاقاً جديدة للأستثمار بما سينمي إمكاناتها ويرفع من أداؤها ويجعلها في مقدمة الشركات ذات النمو في سوق الأسهم ويحقق تطلعات مساهميها.

اتبعتها الشركة لدعم المشروعات الخاصة بالشباب يذهب الخفرة إلى اعتبار السعودية هدفاً رئيساً من أهداف شركة التصنيع الوطنية ورسالة تلزم بها تجاه المجتمع بشكل عام، ويشير إلى أن شركة التصنيع الوطنية ساهمت ومنذ قيامها باستقطاب الشباب السعودي وفتح المجال له للتدريب واكتساب المزيد من الخبرة من خلال إنشائها عدداً من الشركات الصناعية التي أتاحت للشباب السعودي ما يزيد عن 3 آلاف فرصة عمل. و يضيف الخفرة أنه تمّ تقلد عدد من الموظفين الذين استقطبتهم الشركة في بدايات عملهم بعض المناصب

السعودة و المشروعات المستقبلية

فيما يتعلق بالمشروعات التطويرية وآخر مستجدات الأستثمار يفيد الخفرة بأن من أهم المشروعات المقبلة بالنسبة للشركة هو مشروع الميثانول وحامض الجل وخلات الفينيل، والمتوقع بدء إنتاجه في العام 2007، وسينتج 1.6 مليون طن من الميثانول ونحو 700 ألف طن من حامض الجل ومشتقاته، ويعتبر الأول من نوعه في المملكة والشرق

المناصب



- عضو مجلس الشورى منذ 1418 حتى 1422
- وكيل وزارة الصناعة والكهرباء لشؤون الصناعة من 1406 حتى 1418
- وكيل وزارة الصناعة والكهرباء لشؤون الصناعة بالنيابة من 1404 الى 1406
- أمين عام لجنة استثمار رأس المال الأجنبي في وزارة الصناعة والكهرباء من 1397 الى 1404
- مدير الإدارة الهندسية والمشروعات في وزارة الصناعة والكهرباء من 1396 الى 1397
- مدير إدارة الحماية الصناعية في وزارة الصناعة والكهرباء من 1394 الى 1396



التحوّل إلى شركات مساهمة الضمان الأوحد لاستثمار الشركات العائلية

يتفق الباحثون الاقتصاديون على أن الشركات العائلية هي المحرك الاقتصادي الذي يدفع الاقتصادات التي تتبع آليات السوق إلى الأمام. وعلى الرغم من أن الشركات العائلية في المنطقة لعبت وما تزال تلعب دوراً محورياً في التطور الاقتصادي في المنطقة، إلا أن الكثير من التطورات الإقليمية والعالمية الآخذة ببلورة ملامحها وتأثيراتها سوف تدفع هذه الشركات إلى تطوير إستراتيجيات وهاياكل عملها بما يمكنها من تملك إمكانات أكبر للاستمرار والنمو.

تحقيق طارق الماضي

أو تضمحل بعد غياب مؤسسها. لذا فإن تحول الشركات العائلية إلى مساهمة هو الضمان الوحيد لبقائها واستمراريتها لا سيما في ضوء ما يشهده العالم من تغييرات اقتصادية. إن موضوع تحول الشركات العائلية إلى مساهمة ليس جديداً وقد طرح في جميع الدول الخليجية تقريباً. خاصة في ظل التحديات التي تولدها التطورات الاقتصادية العالمية، وعلى وجه

الولايات المتحدة، ومثل هذه النوعية من الشركات ثلث بورصة نيويورك، ونسبهم بنحو 50 في المئة من الناتج القومي وتوظف أكثر من 50 في المئة من الطاقة العاملة هناك (بحسب البيان الإماراتية).

محلياً

أثبتت التجربة العملية في حالات كثيرة أن نسبة لا بأس بها من الشركات العائلية تندثر

وتشير الإحصاءات إلى أن 98 في المئة من النشاط التجاري في منطقة الخليج تملكه شركات عائلية بينما تقل هذه النسبة إلى ما يتراوح بين 65 و 80 في المئة في المناطق الأخرى. كما أن هناك نحو 95 في المئة من الشركات العائلية الخليجية هي شركات تنتمي إلى القطاع الخاص (بحسب الوطن القطرية). وتمثل الشركات العائلية نسبة تقدر بنحو 90 في المئة من اقتصاد وجارة

جناح مشروط

غير أن العبد القادر لا يرى أنه مجرد إقدام تلك الشركات على طرح أسهمها في السوق. فإنها سوف تصبح ناجحة بالضرورة، بل لابد من توافر بقية شروط النجاح ومنها أهمية فصل الملكية عن الإدارة وتوسيع قاعدة

الكبيرة وعدم قدرتها على مواجهة رياح المنافسة القادمة نتيجة ما يشهده العالم من تحولات جذرية في المجال الاقتصادي، وقرب انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية والأسواق المفتوحة يشدد العبد القادر على ضرورة دراسة واقع هذه الشركات دراسة علمية

التحديد اتفاقيات (المجات) وفتح الأسواق ما يقتضي بحسب وجهة نظر بعض الخبراء أن تتكفل هذه الشركات وتتوحد بهدف خلق مؤسسات كبيرة وقوية قادرة على مواجهة الشركات الكبيرة في حال دخولها الأسواق المحلية، كذلك ضمان الوفاء باحتياجات التطور والنمو والقدرة على الاستمرارية وتحقق الأرباح.

وفي غمار هذا الموضوع تبقى العديد من الأسئلة بحاجة إلى أجوبة، لا سيما في ظل تردد عدد لا بأس به من الشركات العائلية في المملكة عن التحول إلى شركات مساهمة. فكيف يمكن لهذه الشركات على سبيل المثال أن تقوم بالتحول من مرحلة زيادة الأعمال إلى مرحلة الإدارة المحترفة؟ وما الذي يحول دون تحقيق هذا الأمر؟ لماذا تتحول؟ وما هي القوى المحددة لهذا التحول؟

العبد القادر: نمو الشركات المساهمة من أصل عائلي يعود إلى الوعي العائلي لأهمية التحديات التي تواجه هذه الشركات

الملكية وإنشاء هيكل إداري دقيق وتنظيم مالي محاسبي سليم ونظام رقابة داخلية فعال. بالإضافة إلى الشفافية والإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالشركة.

بهدف تطويرها ورفع مستوى أدائها والحفاظة على كيانها العائلي لتصبح بعد ذلك قادرة على التفاعل مع متطلبات المرحلة القادمة. من جهته يرى أستاذ الاقتصاد في جامعة الملك عبد العزيز الدكتور علي الدقاق أنه لن

ماذا تقول الإحصاءات؟

يرى الدكتور علي الدقاق أستاذ الاقتصاد في جامعة الملك عبد العزيز في جدة أن الهدف من طرح أسهم الشركات للاكتتاب العام هو جميع وتوجيه المدخرات الوطنية بشكل أفضل نحو الاستثمار، أما بالنسبة للمؤسسين فسوف يكون هناك توزيع للمخاطر بين شريحة أكبر من المساهمين وبالتالي سيكون هناك تأثير إيجابي على أداء الشركات بحيث ستمتلك القدرة لمواجهة التحديات بإمكانات أكبر، ويؤكد الدقاق على أن الاستقرار التاريخي يشير إلى عدم استمرارية الشركات العائلية بنسبة كبيرة بعد وفاة مؤسسها، وتعتبر هذه العلة برأيه مصدر قلق للاقتصادات خصوصاً النامية منها. فالدراسات تشير إلى أن العمر الزمني للشركات العائلية في المتوسط هو 25 عاماً وأن واحد من أصل ثلاثة أنشطة عائلية يستمر حتى الجيل الثاني (الأبناء) وواحد من عشرة يستمر حتى الجيل الثالث، ويستفيض الدقاق باستحضار دراسة أجريت في الولايات المتحدة، أظهرت أن نسبة تقدر بنحو 30 في المئة من الشركات العائلية تستمر حتى الجيل الثاني ونسبة 12.5 في المئة للجيل الثالث و 4 في المئة إلى الجيل الرابع وأقل من



■ أحمد محمد العبد القادر
مدير عام الإدارة العامة
للشركات بوزارة التجارة والصناعة

يكون هناك أثراً سلبية على أداء الشركات العائلية بالشكل الذي يطرح حالياً لا سيما تلك التي أعادت هيكلتها إدارتها عبر الفصل بين الملكية والإدارة، لكنه يشير بالمقابل إلى أن متطلبات المرحلة تميل للكيانات الكبيرة، حيث أن بعض الشركات العائلية باشرت التحول إلى شركات مساهمة بهدف تحقيق ميزات الحجم الكبير والتقليل من المخاطر والتوسع في المساحة الجغرافية السوقية. ويخلص الدقاق إلى أن توسيع قاعدة المساهمين سوف يزيد حتماً من صلابه موقف الشركات العائلية.

في الطريق إلى التحول

يعتقد مدير عام الإدارة العامة للشركات بوزارة التجارة والصناعة أحمد محمد العبد القادر أن نمو الشركات المساهمة من أصل عائلي في السوق السعودية يعود بالدرجة الأولى إلى الوعي العائلي بصعوبة التحديات التي تواجه هذه الشركات بشكل عام، والاستفادة من تجربة الشركات العائلية التي اندثرت بسبب الخلافات العائلية، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تقوم به الجهات الحكومية والغرف التجارية الصناعية في توعية ودعم الشركات العائلية.

ويشير العبد القادر على هذا الصعيد إلى أن المملكة كانت وما زالت الرائدة والسبابة في هذا المجال لا سيما بعدما أصدرت وزارة التجارة والصناعة الضوابط الخاصة بتلك التحولات، بالإضافة إلى إصدار مجلس الغرف التجارية الصناعية مشروع دليل إرشادي يعين الشركات العائلية على اتباع الأساليب النظامية التي تكفل استمرارها.

المنافسة والوقاية من الخلافات

في ظل التخوف السائد من عدم صلاحية الأسلوب العائلي لإدارة المنشآت الاقتصادية

بعد طرح أسهم الشركة للاكتتاب. يقول العقيل إن هذا ما تم فعلياً بعد تحولها إلى شركة مساهمة بحيث تم استحداث مجلس إدارة ولجان للتدقيق والمراجعة والمكافآت. وعن تقييمه لتحول الشركات العائلية في السعودية ومستقبل هذه التجربة، يؤكد العقيل بداية إلى أن التحول ما زال ضعيفاً في السعودية مقارنة مع الأسواق العالمية الناشئة وغير الناشئة.

ويستطرد بعد ذلك بالقول إنه بإمكان تلك الشركات أن تشهد مستقبلاً زاهراً في حال تم التعامل بجديّة مع الموضوع من قبل المؤسسين. بحيث يكون الهدف من ذلك هو بقاء الشركة مستقبلاً من خلال أجيال المؤسسين والحرص على زيادة نمو الشركة.

الحكومة تشجع

يحرص مدير عام الإدارة العامة للشركات بوزارة التجارة والصناعة على الإشارة إلى اضطلاع الشركات العائلية بدور مهم في النشاط الاقتصادي، إذ تمثل هذه الشركات القاعدة العريضة لمجتمع الأعمال في المملكة والمنطقة، وقد أسهمت بدور فعال في قطاع التجارة والصناعة والخدمات وحقق بعضها نجاحات كبيرة امتدت إلى الخارج، وحققت سمعة ممتازة في الأسواق الأجنبية مما أدى إلى توطيد أواصر التعاون التجاري مع العالم الخارجي.

ويشير العبد القادر إلى حرص وزارة التجارة والصناعة على تشجيع تحول الشركات العائلية إلى مساهمة للاستمرار بالقيام في دورها في دعم الاقتصاد الوطني، كما يشير إلى وجود بعض الطلبات المبدئية حالياً لتحول بعض الشركات. وفي حال استيفاء ضوابط التحول فإن الوزارة ستعمل على سرعة إنهاء إجراءات تحول تلك الشركات إلى شركات مساهمة.



■ الدكتور علي الدقاق

استاذ الاقتصاد في جامعة الملك عبد العزيز

بأعضاء جدد ذوي خبرات مميزة ارتفاع سهم الشركة في السوق. ارتفاع معدل الوظائف. المساهمة في اقتصاد الدولة من خلال التوسع في قاعدة المساهمين وتلبية حاجات القطاعات التجارية من بنوك وشركات ومؤسسات.



■ محمد عبد الرحمن العقيل

رئيس مجلس إدارة جريز

الشركات العائلية.. إلى أين؟

من جهة أخرى وفي سؤال عما إذا كان هناك اتجاه لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار

في المئة للجيل الخامس، والجامع المشترك بين كل تلك الأرقام هو أنه تقف خلفها أسباب بشرية في الغالب.

الشركات تتكلم

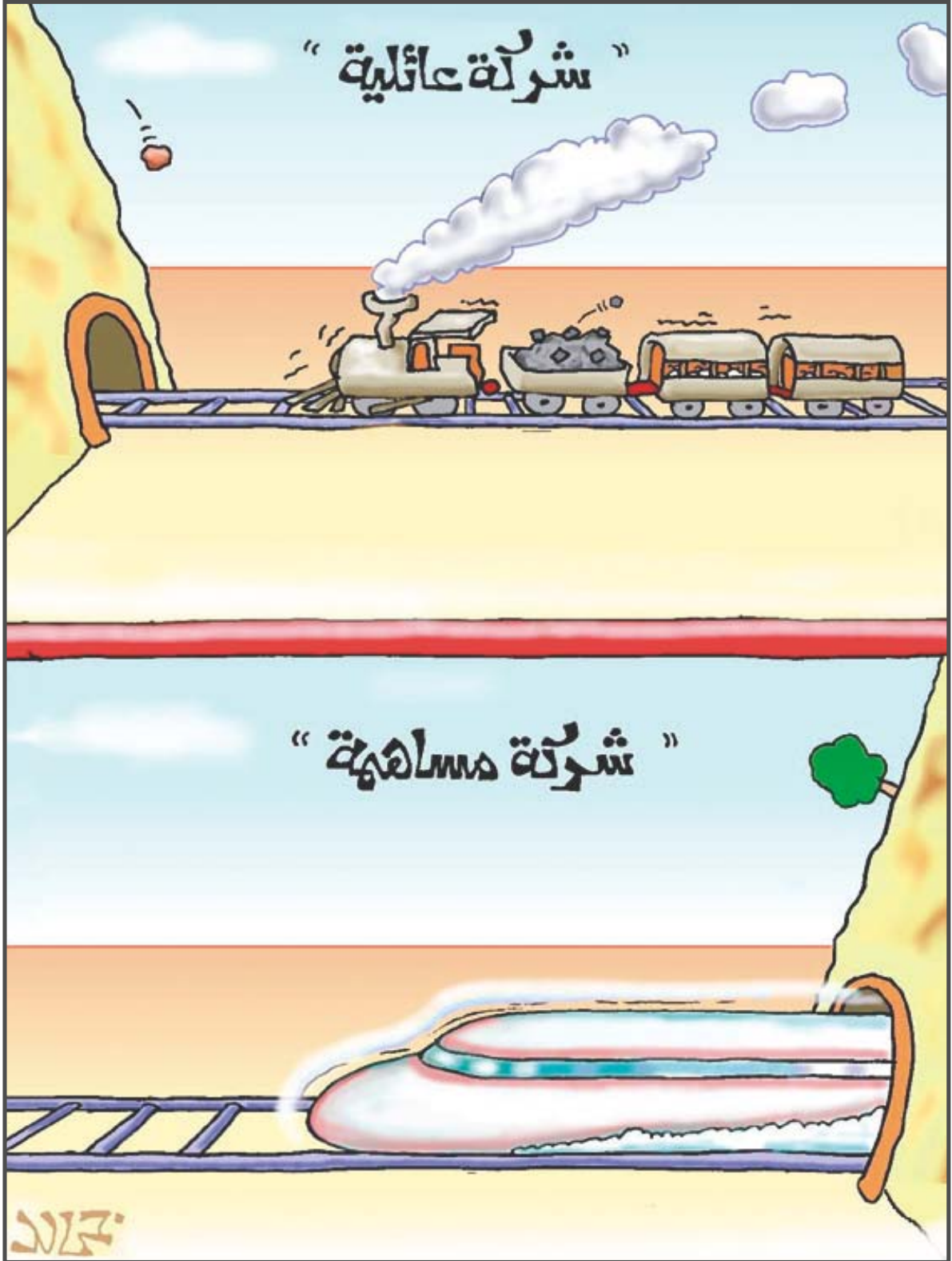
بدأت جريز إجراءاتها الرسمية للتحول إلى شركة مساهمة في العام 2000. غير أنها سبقت هذا الإجراء بتوظيف مديريين في الشركة من خارج العائلة واستقطاب كوادر سعودية مؤهلة منذ العام 1992. وعن دافع المؤسسين إلى ذلك يقول رئيس مجلس إدارتها محمد عبد الرحمن العقيل إن الهم الأساسي كان يتعلق بعدم تعرض الشركة لمخاطر الجيل الثاني من العائلية، والحفاظ على استمرار نشاطها سواء بوجود شركاء من العائلة، أو من خارجها.

ويذهب العقيل إلى أن طرح أسهم الشركة للاكتتاب سوف يحفز النمو ويؤدي في الوقت نفسه إلى وضوح الرؤية المستقبلية، بالإضافة إلى جذب كفاءات عالية في الإدارة والاستفادة من خبرة الشركاء الجدد من خلال إضافة خبرات مالية أو إدارية جديدة.

تقييم التجربة

تم تقييم أعمال شركة جريز للتسويق حسب العقيل بنحو 850 مليون ريال في بداية تحولها، وبلغت أرباحها خلال العام الماضي 2003 نحو 109 مليون ريال، فيما بلغت مبيعاتها نحو 663 مليون ريال. واشتركت في المساهمة فيها بعد طرحها كشركة مغلقة شخصية جارية ومالية بارزة من السعودية والخليج العربي. أما حصة العائلة فلا تتعدى 70 في المائة من أسهم الشركة. ويشير العقيل إلى أن معدل الربح الموزع على السهم ارتفع من 9 ريالات للسهم في العام 2000 إلى 14 ريال للسهم في العام 2001، وبلغت نحو 80 مليون ريال. وزادت في العام 2002 إلى 94 مليون ريال. ثم زادت في العام 2003 إلى 109 مليون ريال. ويلخص العقيل النتائج التي حققتها الشركة بعد تحولها إلى شركة مساهمة من خلال تقييمه للسنوات الثلاث الماضية على النحو التالي: زيادة المبيعات، زيادة الأرباح، التوسع في المشاريع بزيادة الفروع داخل وخارج المملكة، تطعيم مجلس الإدارة

العقيل: بإمكان الشركات العائلية أن تشهد مستقبلاً زاهراً في حال تم التعامل بجديّة للتحول إلى شركات مساهمة من قبل المؤسسين



آفاق عالمية للخدمات المصرفية الإسلامية

يخطو قطاع الخدمات المصرفية الإسلامية خطوات ثابتة ومتنامية، بما يعد مؤشراً قوياً على القبول الكبير الذي تلاقيه هذه الخدمات ليس فقط في المجتمعات العربية والإسلامية، بل أيضاً في العديد من دول العالم، ويعود ذلك إلى الانتشار الواسع عالمياً للعملاء الباحثين عن تعاملات مصرفية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتلبي لهم في نفس الوقت احتياجاتهم المصرفية المتنوعة، علاوة على أن هذا الانتشار يؤكد على وجود إمكانيات متاحة أمام الخدمات المصرفية الإسلامية لتلبية الاحتياجات المصرفية الحديثة للعملاء سواء على مستوى الخدمات الشخصية أو خدمات الشركات، إضافة إلى أدوات الاستثمار المتنوعة. ويشير حجم المؤسسات المالية التي تقدم الخدمات المصرفية الإسلامية إلى تنامي هذا القطاع وبشكل متزايد حيث بلغ عددها حول العالم أكثر من 150 مؤسسة تتوزع أنشطتها على مختلف قطاعات الأعمال، وتدير نحو 400 بليون دولار أمريكي. كما جذبت الخدمات المصرفية الإسلامية عدداً كبيراً من أبرز البنوك الغربية مثل إتش أس بي سي وسيتي جروب ودوتش بنك وإيه بي إن أمرو وجي بي مورغان تشيس، وتم استحداث مؤشرات أسهم إسلامية من قبل الأسماء المعروفة في هذا المجال مثل فاينانشيال تيمز وداوود جونز.

فيما يتعلق بالخدمات المصرفية الإسلامية بالملكة العربية السعودية فقد اُخذت العديد من البنوك التجارية إلى تقديم هذه النوعية من الخدمات المتميزة، مما أثرى قطاع الخدمات المصرفية الإسلامية، وأصبح بعض البنوك الآن يحتل موقعاً جيداً في هذا المجال حيث نجح في تقديم خدمات إسلامية متنوعة تتلاءم مع الرغبات المتنامية لقطاع العملاء الباحثين عن خدمات مصرفية إسلامية، علاوة على قدرتها على توفير منتجات مصرفية بديلة تغطي احتياجات العملاء المتطورة. كما عمدت هذه البنوك إلى الاستفادة من البعد الدولي للخدمات المصرفية الإسلامية من خلال ارتباطها بالشريك الأجنبي.

إن دخول البنوك العالمية في مجال تقديم الخدمات الإسلامية سوف يدعم الخدمات المصرفية الإسلامية ويرفع من مستواها علاوة على المساهمة في توسعة رقعة انتشارها عالمياً، وازدياد قدرتها على تقديم خدمات عالمية تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

وبما أن ارتباط البنوك السعودية بالعديد من تلك البنوك الأجنبية العالمية ساهم في تقديم خدمات مصرفية متطورة ومكّن البنوك المحلية من استخدام التقنيات المصرفية الحديثة، فإن هذا الارتباط سيسهم بلا شك في تطور مستوى الخدمات المصرفية الإسلامية التي تقدمها البنوك المحلية للعملاء داخل السعودية، وسوف يساهم كذلك في تقديم خدمات إسلامية عالمية للمستثمرين السعوديين الباحثين عن تنوع محافظهم الاستثمارية، علاوة على استفادة تلك البنوك من التقنية العالمية الحديثة.



معالي الشيخ عبد الله بن محمد الحقييل
رئيس مجلس إدارة
البنك السعودي البريطاني